

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2005157185

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

J 银行湖北分行

绩效评价现状剖析和平衡计分卡应用探索

Situation analysis of performance evaluation and research on
application of the Balanced Scorecard

in Hubei Branch of J Bank

何玉剑

指导教师姓名: 傅元略 教授

专业名称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交时间: 2008 年 8 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评阅人_____

2008 年 8 月

删除的内容:
平衡计分卡在

带格式的: 字体: (默认) 黑
体, (中文) 黑体, 二号, 加
粗

带格式的: 居中

带格式的: 字体: (默认) 黑
体, (中文) 黑体, 二号, 加
粗

删除的内容: 管理

删除的内容: 记

删除的内容: 的运用实践探
索

删除的内容: 在 J 银行湖北分
行的运

删除的内容: 实践

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

平衡计分卡是当今世界应用最广的战略管理工具之一,也是目前最为先进的绩效管理工具之一。如何把企业战略与平衡计分卡相结合,具体落实到绩效管理的考核中,从而实现企业的长远发展目标并提升企业核心竞争能力,是管理者非常关注的研究课题。J银行湖北分行正处于业务转型的关键阶段,基于平衡计分卡的原理和方法,重构一套完整的适用于湖北分行的战略绩效评价体系,具有重要的现实意义。

本文以应用研究为主,通过剖析J银行湖北分行绩效管理的演变与现状,分析存在的问题,按照平衡计分卡基本理论和最佳实践,着重围绕商业银行基于平衡计分卡绩效评价体系的重构和具体实施来展开研究。

研究发现,J银行湖北分行当前绩效评价体系主要存在以下几个问题:一是财务指标比重过大,对重要的非财务指标关注不够。二是政策信号衰减,战略执行力不强。三是绩效评价与资源配置脱节,激励约束不力。针对这些问题,以湖北分行的战略目标为起点,以战略驱动为主线,从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度来设计衡量指标,并探索运用层次分析法,确定指标权重,重构了J银行湖北分行平衡计分卡绩效评价体系。最后,将平衡计分卡延伸到部门和个人,并针对各个维度衡量指标,提出了具体措施。

本文的主要创新之处在于:将理论应用于具体实践,对平衡计分卡在商业银行实施中的关键问题——指标的设计、与预算管理的协调、实施流程和考核结果的应用等问题进行了研究、分析,提出了解决问题的思路和途径。

笔者相信,J银行湖北分行引入平衡计分卡这一绩效管理工具,将引导全行员工更加关注战略,并通过各岗位工作实施战略,有助于湖北分行战略目标的实现,也有助于改进经营管理,提升核心竞争力。

关键词:平衡计分卡;商业银行;绩效评价

删除的内容: 记分卡

删除的内容: 运用平衡记分卡能够帮助企业构建企业战略、落实战略执行、设计战略目标、考核衡量指标。通过制定企业战略,明确企业财务和非财务的目标,把企业战略与平衡记分卡相结合,具体落实到绩效管理的考核中,实现企业的长远发展目标和强大的核心竞争能力。而在运用平衡记分卡导向战略管理过程中,平衡记分卡的设计是关键,科学的绩效管理体系是手段。虽然目前我国商业银行都在不同程度上建立了各有特色的绩效管理体系,但利用平衡记分卡战略管理建立比较完善绩...

删除的内容: 试图剖析一个股份制商业银行一级分行绩效管理的演变与现状

删除的内容: 发现问题

删除的内容: 着重围绕商业银行实施平衡计分卡需要解决和完善的相关问题来

删除的内容: 首先从J银行湖北分行的业绩评价的状况提出问题;接着介绍平衡计分卡

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体, 非加粗, 字体颜色: 黑色

带格式的: 缩进: 首行缩进: 2 字符

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体, 非加粗, 字体颜色: 黑色

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体, 非加粗

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体, 非加粗, 字体颜色: 黑色

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体, 非加粗, 字体颜色: 黑色

删除的内容: 本文研究的目的是为商业银行有效实施平衡计分卡提供思路,帮

删除的内容: 从实践的角度

删除的内容: 具体

删除的内容: 记分卡

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

In today's world, balanced scorecard is a tool most widely applied for strategic management, and it's also a tool most advanced for performance management. How to combine the enterprises' strategies with the balanced scorecard, implement the strategies implementation, achieve strategic objectives and make them implement to specific measures, is a research topic concerned by many managers. This article, taking Hubei branch of J Bank for example, analyzes its business transformation's features and problems, and reconstruct a complete performance evaluation system for Hubei branch.

This article analyzes the performance management's evolution and status of Hubei branch of J Bank, and analyze the problems, from the basic theory and best practice of Balanced Scorecard, focused on the commercial banks based on the Balanced Scorecard performance evaluation system for the Reconstruction and specific implementation

The research found that situation of performance evaluation system of Hubei branch of J Bank have several problems: (i) financial indicators is the majority, but the concern to non-financial indicators is not enough; (ii) the policy signal is decaying, and the implementation of the strategy is not strong; (iii) performance evaluation is separated from the allocation of resources, incentive and constraints is weak. Against these questions, the article takes Hubei branch's strategic objective for start line, takes the strategy-driven for main line, and designs the measurable indicators from the dimension of financial, customs, internal business processes, learn and grow. The article also tries to determine the weight of in dictators with Analytic Hierarchy Process, and reconstruct Hubei branch of J Bank's performance

evaluation system by balanced scorecard. In the end, the article extends the balanced scorecard to all sectors and personal, and proposes specific measures against every dimension of measure indicators.

The innovation of this article is that it put the theory into practice, study and analyze many key problems of balanced scorecard's specific implementation in commercial banks, such as designing the indicators, coordinating with budget management, implementation process, and examination results. It also states the ideas and approaches to solve these problems.

The writer believes that Hubei branch of J Bank's introduction of balanced scorecard will make all staff give more concern to strategies, and implement the strategies through their status. It will help Hubei branch to achieve strategic objective, improve the management and enhance core competitiveness.

Key Words: balanced scorecard; commercial banks; performance evaluation

目 录

第一章 引 言	1
一、问题的提出	1
二、选题的背景和目的	2
三、研究的方法及结构安排	2
第二章 J 银行湖北分行绩效评价体系及存在的问题	4
一、J 银行湖北分行基本情况	4
二、J 银行湖北分行绩效评价体系的历史演变	4
三、J 银行湖北分行当前绩效评价体系	6
四、J 银行湖北分行当前绩效评价体系存在的问题	11
五、改进思路	13
第三章 平衡计分卡基本理论及在商业银行的运用	15
一、平衡计分卡发展历程	15
二、平衡计分卡的基本框架和构成要素	15
三、平衡计分卡的特点与优缺点	17
四、平衡计分卡绩效评价体系构建的基本步骤	19
五、平衡计分卡在商业银行的运用现状及最佳实践经验	19
六、平衡计分卡在商业银行绩效评价中的适用性	21
七、J 银行湖北分行应用平衡计分卡的可行性分析	23
第四章 J 银行湖北分行基于平衡计分卡绩效评价体系的重构	25
一、J 银行湖北分行战略分析	25
二、J 银行湖北分行战略地图	28
三、J 银行湖北分行平衡计分卡指标的选择及权重设置	30
四、J 银行湖北分行四个维度考评指标简析及其提升措施	32

删除的内容:

删除的内容:

删除的内容:

五、J 银行湖北分行等级行评定办法的简化与改进.....	37
第五章 基于平衡计分卡绩效评价体系的实施	39
一、战略宣导，达成共识.....	39
二、高层主导，全员参与.....	40
三、培育环境，IT 支持.....	40
四、纵横分解，落实战略.....	41
五、公开考核，强化奖惩.....	42
六、跟踪反馈，循环改进.....	43
第六章 结论与启示	45
一、本文研究的主要结论.....	45
二、本文的不足.....	46
三、研究展望.....	47
参考文献.....	48
致 谢	50

Contents

删除的内容: Contents

带格式的: 字体: 加粗, 字体颜色: 黑色

Chapter 1 Introduction.....	1
1. Raising questions.....	1
2. Background and purpose of selected topic.....	2
3. Research methods and framework.....	2
Chapter 2 Evolution and problems in the performance evaluation	
system of Hubei branch of J Bank	4
1. Basic information of Hubei branch of J Bank.....	4
2. The performance evaluation system's evolution of Hubei branch of J Bank...	4
3. Present performance evaluation system of Hubei branch of J Bank.....	6
4. Problems in the performance evaluation system of Hubei branch of J Bank...	11
5. Improvement.....	13
Chapter 3 Basic principles of balanced scorecard and the application in	
commercial banks.....	15
1. Development course of balanced scorecard.....	15
2. Basic framework and integrant elements of balanced scorecard.....	15
3. Features and benefits of balanced scorecard.....	17
4. Steps of performance evaluation of balanced scorecard for construction...	19
5. Status of balanced scorecard's applicability in commercial banks and its	
best practices.....	19
6. the applicability of Balanced Scorecard in commercial banks of the	
performance evaluation.....	21
7. Feasibility analysis of balanced scorecard of bank J's Hubei branch.....	23
Chapter 4 Reconstruction of performance evaluation system based on balanced	
scorecard of Hubei branch of J Bank.....	25
1. Strategic analysis in Hubei branch of J Bank.....	25
2. Strategical map of Hubei branch of J Bank.....	28

3. Choice of balanced scorecard's indicators and its weight in Hubei branch of J Bank.....	30
4. The analysis of the measurable indicators from four dimension in Hubei branch of J Bank and improvement measure.....	32
5. The improvement and streamline of evaluation approach of rating bank in Hubei branch of J Bank.....	37
Chapter 5 Implementation of performance evaluation system based on balanced scorecard.....	39
1. Strategies to promote, Reached a consensus.....	39
2. Senior-led, full participation.....	40
3. Nurturing environment, IT support.....	40
4. Vertical and horizontal decomposition, Implement the strategy.....	41
5. Open assessment, and strengthen incentives.....	42
6. Tracking feedback, improve cycle.....	43
Chapter 6 Conclusion and enlightenment.....	45
1 .Conclusion and innovation of this article.....	45
2 .Insufficient items of this article.....	46
3. Outlook of this study.....	47
References.....	48
Acknowledge.....	50

删除的内容:

第一章 引言

一、问题的提出

当前,经济全球化趋势日益明显,我国银行业不仅面临国内同业的激烈竞争,还面临外资银行的挑战。如何应对这种激烈竞争和强有力的挑战,战略管理对于商业银行至关重要。从国际商业银行管理趋势来看,近年来发展规划和战略管理已经受到银行业的广泛重视。在这种新形势下,作为中资银行应如何面对竞争并在竞争中立于不败之地将是一个具有深远意义的课题。通过利用最新的战略管理模式来开拓新的经营领域,发展新的技术手段与进行金融创新,以适应形势变化和多样化需求,已经成为银行管理的发展趋势。

删除的内容: 银行管理中的

一个全面科学的绩效评价体系,能够塑造商业银行的核心竞争能力,推动商业银行的可持续发展,为银行战略目标的实现提供技术支撑。那么什么样的绩效评价体系才能提高银行的核心竞争力,推动银行的可持续发展和战略目标的实现呢?

删除的内容: 国有

删除的内容: 国有

笔者在 J 银行湖北分行长期从事计划财务工作,参与了全行综合经营计划的编制实施,见证了本行绩效评价体系的演变。随着金融全球化、信息经济、知识经济时代的来临,湖北分行所处经营环境发生了巨大的变化,业绩评价体系在过去几年间也进行了适应性调整,推动了全行的业务发展。

但在工作中发现,绩效评价体系存在诸多问题:一是绩效评价与战略执行割裂。战略愿景成了上级行津津乐道的“座右铭”,但战略规划编制之后就会束之高阁,无人问津,基层行员工根本不关心也不理解,上级行考核什么指标,就重视什么指标;哪项指标挂钩比例高,就大力抓哪项工作。二是几个方面的考核办法交叉重复,导向不够明确,重点不突出,基层行执行起来难以适从。三是绩效评价与资源配置脱节,缺乏与预算管理的协调,激励约束不力。四是考核静态计划时,出现下级行与上级行的博弈,完成计划后甚至出现赶存款、埋利润的短期行为,影响了银行长期发展;偏重市场份额的动态考核时,又可能出现各行份额都高,但计划完成率都不高,整体上没有完成预期目标,却处于“罚不责众”

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体, 非加粗, 字体颜色: 黑色

删除的内容: 在 J 银行湖北分行的运

删除的内容: 实践

删除的内容: 本文认为

删除的内容: 个

删除的内容: “

删除的内容: ”

删除的内容: 。

的尴尬境地。

笔者认为, 用平衡计分卡 (BSC) 有助于解决这些问题。平衡计分卡是一种超越财务或会计的绩效考评制度, 它是一种以“因果关系”为纽带, 战略、过程、行为与结果一体化, 财务指标与非财务指标相融合的绩效考评制度。将平衡计分卡引入 J 银行湖北分行, 可以更好地引导全行员工化战略为行动, 提升经营管理, 实现战略目标。

二、选题的背景和目的

当前, 国外一些大银行陆续采用了平衡计分卡进行业绩评价, 它可以弥补传统业绩评价的不足: 传统业绩评价一方面过分地重视财务绩效, 忽视非财务方面的业绩, 助长了企业短期投机行为; 另一方面传统业绩考评的是过去的绩效, 对改善与顾客的关系、流程改进等方面认识虽然有所提高, 但考核评价不够, 影响企业未来的成功和发展。国内商业银行绩效评价体系中, 除了原有的财务指标不断创新 (经济增加值等) 外, 其他非财务指标越来越受到人们的重视, 但系统应用平衡计分卡重构绩效评价体系的还不多。

删除的内容: 笔者在 J 商业银行一级分行长期从事计划财务工作, 参与了全行综合经营计划的编制实施, 见证了本行绩效评价系统的演变。随着金融全球化、信息经济、知识经济时代的来临, 银行所处经营环境发生了巨大的变化, 业绩评价系统在过去几年间也发生了重大变化。除了原有的财务指标不断创新 (经济增加值等) 外, 其他非财务指标越来越受到人们的重视。

删除的内容:

删除的内容:

在当今的经营环境中, 银行间的竞争更多体现在市场份额、客户关系、雇员与顾客满意程度、内部业务流程以及学习与成长等对企业长远成功有重大影响的非财务层面要素的绩效方面, 这也正是平衡计分卡关注的重点。

引入平衡计分卡对 J 银行湖北分行进行绩效评价, 对银行准确的定位战略、切实的实施战略、灵敏地适应变幻莫测的市场、科学地配置财务资源, 实现银行的长远发展等具有重大的实践指导意义。通过在厦门大学 MPAcc 两年多课程的学习, 笔者试图将平衡计分卡引入所在银行业绩评价中, 探索本行绩效评价体系的建构, 为全行战略愿景的实现, 业务又好又快发展和价值创造的稳步提升提供评价机制上的支持。

删除的内容: 探讨本行绩效评价体系的重建

三、研究的方法及结构安排

(一) 研究方法

本论文的研究方法主要采用理论研究与实例研究相结合方法。通过加强理论

删除的内容: 文献归纳法和

删除的内容: ,

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库